

Как разработка Видения и Миссии помогает состраивать Логические уровни бизнес-организации

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №9.**

Авторы: Александр Викторович Герасимов

**Темы, затрагиваемые в
статье:**

Фундаментальное
НЛП,

НЛП в
бизнесе

Неформальный разговор о главном.

Истоки мотивации

Садясь за компьютер, я задал себе вопрос: "Зачем мне нужно писать эту статью?" И понял, что, порой, бывает лень рассказывать одно и то же практически на каждом переговорах по поводу заказа у нашего Центра каких-либо тренинговых программ или услуг организационного консультирования. Также на сегодняшний день данная тема, как наиболее востребованная, включается нами в большинство открытых тренингов в области применения НЛП в бизнесе. И каждый раз, излагая ее, понимаешь, что нет ни книг, ни других материалов, которые можно было бы раздать слушателям в качестве короткого опорного конспекта. В связи со всем вышеизложенным, я решил перенести на бумагу (насколько это возможно) то, что мы обычно рассказываем на своих семинарах и переговорах, тем самым избавив себя от лишних повторов и, возможно, предложив кому-нибудь из читателей еще одну точку зрения на описание современных подходов к развитию бизнес-организаций.

Еще каких-то 5 - 6 лет назад разговор о необходимости определения Видения компании и разработки ее Миссии вызывал у некоторых участников тренингов недоумение: "А не пустые ли это измышления

западных бизнес-консультантов, решивших предложить новый "продукт" для доверчивых и платежеспособных компаний?" Такие вопросы, конечно, могли задавать только владельцы и сотрудники российских компаний, поскольку на Западе эта тема развивается уже не первый десяток лет. Для западного бизнес-мира Видение и Миссия уже стали неотъемлемой частью мышления руководителей компаний и проявлением элементарной бизнес-культуры. Сегодня вы найдете раздел, посвященный описанию Миссии компании, не только в ее головном офисе и на сайте, но и в каждом отдельном подразделении. Помню, в 2000 году меня поразило то, что в двух магазинах известнейшей американской сети супермаркетов "Волмарт", которые я посетил, при входе висели большие плакаты с описанием Миссии компании. Причем в каждом магазине формулировка немного отличалась в соответствии с его конкретным месторасположением и спецификой. А еще большее удивление у меня вызвало то, что практически под этим плакатом располагался прилавок отдела рекламаций, где вежливый сотрудник магазина спокойно и с улыбкой принимал обратно... Нет, не бракованный товар, а товар, который просто не понравился покупателям. Но это уже другая история и другие законы защиты прав потребителей.

История и предыстория

Как показывает практика, многие (не все, конечно) руководители и менеджеры российских компаний восприняли Видение и Миссию как еще один необходимый бизнес-атрибут, подобный красивому логотипу и фирменному стилю. Такое отношение позволило некоторым консалтинговым компаниям, пользуясь случаем, заработать неплохие деньги. Эти организации предлагали купить на выбор одну из готовых Миссий. Так, одна крупная инвестиционная компания заказала для себя разработку Миссии и корпоративных ценностей с последующим их внедрением в корпоративную культуру. Вся работа консультантов заключалась в опросе сотрудников с целью выяснения знания ими корпоративных ценностей своей компании, после чего на стол руководителей лег многостраничный анализ, указывающий на полное незнание сотрудниками ценностей, и предложение по изменению ситуации. Далее была проделана просто уникальная работа: все менеджеры были поделены на команды для участия в тренинге а-ля "Веселые старты". В процессе игры команды

сореboвались в запоминании корпоративных ценностей и знании их иерархии. А одно из упражнений стало просто шедевром. Не знаю, является ли оно ноу-хау консалтинговой компании, но я все-таки его опишу — возможно, вы захотите провести его в своей организации. Итак, напечатайте вашу Миссию крупным шрифтом на плотной бумаге в количестве, соответствующем числу играющих команд. Затем разрежьте ее на отдельные слова, перемешайте и раздайте командам. Теперь дайте старт и засекайте время. Та команда, которая первой сложит из этого пазла правильную формулировку Миссии, и будет победителем. Вручите ей заслуженную награду и переходите к следующей игре за ваши деньги. Отчет консультантов по результатам тренинга был безупречен. В нем приводились сравнительные данные о знаниях сотрудниками ценностей, Миссии до тренинга и после. Естественно, по результатам таких соревнований они запомнили все лучше таблицы умножения. Разочаровывает только одно: практически никто так и не стал разделять выученных ценностей и не понял, а зачем им сдалась эта Миссия. Все бы ничего — только эта услуга обошлась компании в несколько десятков тысяч долларов!!! А кроме прямых финансовых потерь, были потери и косвенные: после этого тренинга многие менеджеры приобрели устойчивое отторжение к понятию "Миссия" и всякой деятельности, с ней связанной. Другой случай может даже показаться смешным. Два года назад ко мне пришли двое совладельцев московской торгово-производственной компании и лишили меня на время дара речи следующим заявлением: "Убедите нас, что нашей компании нужна Миссия, так как мы считаем, что это полная лажа!" К счастью, сегодня эта компания активно развивается и расширяется, пройдя через процедуры организационного консультирования. Многие из ее менеджеров получили необходимые знания и совершенно по-другому стали воспринимать свою деятельность и изменения на современном рынке.

Я не знаю, насколько для вас актуален переход от линейного мышления и восприятия вашей организации к системному подходу; также я не знаю, как вы определяете каждое из используемых в статье понятий — и поэтому сразу признаюсь, что все изложенное ниже является позицией нашего "Центра Бизнес-Технологий" и может не совпадать с вашими взглядами.

Несмотря на то, что активный перенос законов системного мышления в область бизнеса начался сравнительно недавно, вы уже можете обнаружить в литературе различные, а порой, и противоположные определения понятий "Видение" и "Миссия" (здесь я должен отметить, что первыми, кто внес эти термины в обиход бизнес-коммуникации, были консультанты НИП, в частности, Роберт Дилтс — разработчик модели Логических уровней).

Большинство участников наших тренингов на вопрос, в чем заключается Миссия бизнес-организации, обычно отвечают: "В зарабатывании денег! В получении прибыли! В удовлетворении потребностей акционеров!" — и так далее. И тут понимаешь, почему у нас до сих пор такой ненавязчивый сервис, странные автомобили, убогая бытовая техника, некачественная обувь и одежда. Оказывается, многие предприниматели до сих пор путают понятия "Цель" и "Миссия" организации. Конечно, цель создания любой коммерческой фирмы, по определению, заключается в принесении прибыли ее владельцам. И в "каменном веке" российского бизнеса Миссия компании часто совпадала с ее целью — открыть фирму, продать дешевый или некачественный товар с прибылью 300%, быстро ликвидировать фирму и "свалить" с одного рынка на другой. Прошло всего-то 10 - 15 лет, а мы за это время прожили жизнь, которую западный капитализм проживал не одно столетие. Мир изменился, да только не все руководители компаний, сумевших пережить период рыночного беспредела, успели перестроиться и адаптироваться к новой реальности.

На самом деле системное мышление и системное управление нисколько не являются модными бизнес-течениями — они всего лишь то необходимое навигационное оборудование, которое может помочь современным руководителям удержать на плаву их компании и хоть как-то ориентироваться в бурном море перемен на пути к поставленным целям. Еще в прошлом веке, а тем более в позапрошлом, системный подход был практически не нужен. Так, владелец мануфактуры, да еще и монополист, фактически не зависел ни от социального, ни от технического прогрессов. Технологии производства и рынки оставались стабильными на протяжении десятилетий. По сравнению с настоящим временем будущее

представлялось кристально чистым и ясным. Крупный торговец или производитель с большой долей уверенности мог предполагать, что его бизнес будет также стабильно кормить всех его детей и внуков. Сегодня, как мы знаем, огромное количество компаний, бывших лидерами в своих сферах еще 50 лет назад, уже никто и не вспоминает. Если раньше примером системного мышления могла служить поговорка: "Не плюй в колодец — пригодится воды напиться", то сегодня правильным будет сказать: "Даже и не думай о том, как плюнуть в колодец, потому что уже одно это может плохо сказаться на твоей репутации и непоправимо изменить ситуацию на рынке. Если 400 - 500 лет назад истребление населения целого континента Северная Америка никак не повлияло на экономическую и геополитическую ситуацию в России (или это влияние можно считать незаметным), то сегодня только одно намерение или неаккуратное слово политического лидера в тот же день может вызвать обвалы на всех мировых биржах. Поэтому я считаю, что для нашего века системное мышление является настолько же необходимым навыком, как, например, знание английского языка и компьютерная грамотность. То есть вы, конечно, можете и не знать иностранных языков и избегать компьютеров — только вряд ли вам тогда придется долго существовать в сфере бизнеса.

Растущая цивилизованность российского рынка и его интеграция с западным подсказывают, что сегодня инвесторы и потребители гораздо больше доверяют стабильным и нацеленным на долгое существование компаниям. Позитивный имидж и репутация стали настоящими активами современных процветающих организаций. Сотрудники многих фирм уже мотивируются не только материально. Они хотят работать, ощущая причастность к делам и целям организации, а также удовлетворять такие свои ценности, как саморазвитие, самореализация, успех, признание и др. Потребители наконец-то начали осознавать собственную значимость в товарно-денежных отношениях, понимая, что именно на их деньги существуют компании-производители и компании-продавцы. В качестве причин кризиса McDonald's (чистые убытки за четвертый квартал 2002 года составили \$390 миллионов, были закрыты 175 ресторанов, сокращено 600 тыс. рабочих мест) приводятся несколько экономических и политических доводов. Но один из них заключается в постепенном

прозрении людей в отношении взаимосвязи проблем пищеварения и ожирения с особенностями продуктов, предлагаемых некоторыми ресторанами быстрого питания. McDonald's, конечно, знал и долго скрывал от потребителей правду о вреде жирной и жареной пищи, призывая покупателей есть все больше и больше для увеличения собственной прибыли. Именно эта причина, на мой взгляд, побудила компанию начать резко менять имидж и PR: стать ярким пропагандистом здорового образа жизни, спонсировать спортивные соревнования, ввести в меню салаты и соки, выдавать вместе с подносом таблицу энергетической ценности каждого продукта. И все это ради возвращения утерянной репутации.

Можно сказать, что привычный мир перевернулся... Вчерашние критерии эффективности, инструменты анализа и прогноза развития бизнеса требуют адекватной замены. Возможно, приложение пирамиды логических уровней Роберта Дилтса как модели построения иерархии систем к сфере бизнеса поможет нам найти новые ресурсы для совершения необходимых перемен в наших умах и компаниях. Всю пирамиду вы можете увидеть на рисунке в конце статьи, а мы будем разбирать ее по частям.

В 21 веке процесс построения эффективной организации начинается не просто с осознания, что "все главные изменения в рыбе происходят с головы", а еще и с того, что необходимо заранее решить, где конкретно и для чего эта рыба собирается существовать. Я имею в виду значимость выработки Видения.

Видение

Определение Видения компании — это одна из наиболее важных функций лидера/группы лидеров современной компании. Лучше всего с этой деятельностью справляются люди, обладающие навыками системного мышления, имеющие крупный масштаб обобщения ("глобалисты"), хорошо развитую визуальную сенсорную репрезентативную систему (чтобы хорошо видеть) и с удовольствием заглядывающие в далекое будущее. Это те самые "вперед смотрящие", которые могут заглянуть в будущее, понять, какие в нем открываются возможности, и вовлечь своих приверженцев в построение этой реальности. В русском языке, как мне кажется, часть смысла термина

"Видение" передается словом "предвидение". Предвидя будущее, лидер начинает его "предсказывать". И если раньше точность и вероятность реализации Видения определялась "интуитивным навыком великих людей" (например, Циолковского), то сегодня этот процесс все больше приобретает очертания системного прогнозирования, базирующегося на анализе большого объема данных о развитии технологий, наук, социальной, политической, экономической и других сфер жизни человека. Видение — это не просто фантастика (хотя многие идеи фантастов и послужили основой для развития современных технологий), а умение разглядеть, создать вариант желаемого развития системы с последующей активной деятельностью по воплощению этого образа в реальность. Важно, что "Визионер" использует общедоступную информацию, на основании анализа и обобщения которой он строит свое предвидение. Этим я хочу сказать, что все другие люди, кроме него, имея в распоряжении те же данные, не делают этого малого и в то же время критического шага, то есть не выходят за рамки решения текущих задач и не видят более широких возможностей развития какой-либо идеи.

Циолковский как пример Визионера

Давайте в качестве примера всему вышесказанному рассмотрим гений Константина Эдуардовича Циолковского (1857 - 1935 гг.). Этот великий русский ученый, основоположник теории реактивного движения и межпланетных сообщений, один из теоретиков авиации и воздухоплавания, писатель-фантаст, основоположник космонавтики, всю жизнь стремился "хоть немного продвинуть человечество вперед". Глядя на некоторые даты из его биографии, с трудом веришь, что один человек мог столько сделать тогда для современного нам мира.

1895 г. — выход книги "Трезвы о земле и небе".

1903 г. — публикация первой части труда "Исследование мировых пространств реактивными приборами". В этом пионерском труде Циолковский сделал следующее:

- полностью доказал невозможность выхода в космос на аэростате или с помощью артиллерийского орудия;

- вывел зависимость между весом топлива и весом конструкций ракеты для преодоления силы земного тяготения;
- высказал идею бортовой системы ориентации по Солнцу или другим небесным светилам;
- проанализировал поведение ракеты вне атмосферы, в среде, свободной от тяготения.

Как это бывает с большинством визионеров в начале их пути, результат первой публикации оказался совсем не тот, какого ожидал Циолковский. Ни соотечественники, ни зарубежные ученые не оценили исследования, которыми сегодня гордится наука: слишком далеко предлагал заглянуть Циолковский.

1911 г. — публикация второй части труда "Исследование мировых пространств реактивными приборами". Ученый вычисляет работу по преодолению силы земного тяготения, определяет скорость, необходимую для выхода аппарата в Солнечную систему ("вторая космическая скорость"), и время полета. На этот раз статья Циолковского наделала много шума в научном мире. Восемь лет он продвигался практически в одиночку, и эта деятельность принесла свои плоды — Циолковский обрел признание и множество друзей в мире науки.

Не дожив 26 лет до первого космического полета человека, Циолковский оставил стройную теорию межпланетных сообщений. Он высказал идею создания околоземных станций как искусственных поселений, использующих энергию Солнца, и промежуточных баз для межпланетных сообщений; рассмотрел медико-биологические проблемы, возникающие при длительных космических полетах. (Лично мне трудно представить, как он мог так точно описать ощущение невесомости, если ни разу в жизни ее не испытывал). Также Циолковский написал ряд публикаций, в которых уделил внимание использованию искусственных спутников Земли в народном хозяйстве. Своим наставником Константина Эдуардовича считали Сергей Королев и Фридрих Цандер, каждый из которых также внес неоценимый вклад в развитие ракетостроения. Воплощение этого Видения, на мой взгляд, стало возможным именно в результате

кропотливой практической работы Циолковского, расчеты которого смогли убедить остальных ученых в реальности предлагаемого им будущего.

Видимо, из-за отсутствия практических выкладок другая часть Видения ученого-философа так и не нашла реальной поддержки. Циолковский явился первым идеологом освоения человеком космического пространства, конечная цель которого представлялась ему в виде полной перестройки биохимической природы порожденных Землей мыслящих существ. Циолковский разрабатывал "космическую философию" — монизм. Исходя из предпосылки относительно жизненной чувствительности и одушевленности всех форм и ступеней материи, автор строил свою доктрину вокруг идеи "атома" — бессмертного элементарного существа, которое претерпевает различные судьбы, путешествуя из одного конгломерата или организма к другому. Отсюда же вытекает "космическая этика" Циолковского, которая "объективным добром" признаёт процессы усложнения и стратификации во Вселенной, поскольку блаженство атомов обеспечивается их пребыванием в сложных, благоустроенных организмах. В отдалённом будущем предполагалась полная биохимическая перестройка обитателей Земли и превращение их в разумные "животно-растения", непосредственно перерабатывающие солнечную энергию. Я упомянул эту сторону взглядов Циолковского, чтобы продемонстрировать, что не все представления визионера должны быть реализованы. Хотя, возможно, мы еще не готовы последовать за этими идеями?

Визионер электронного мира — Билл Гейтс

Другим примером человека, определившим развитие многих сфер деятельности, по праву можно считать Билла Гейтса. Независимо от личного отношения к этому человеку и реализуемых им стратегий продаж, мы должны признать, что мир становится таким, каким он видел его еще 25 лет назад: персональный компьютер (а то и не один) проник практически в каждый дом современного городского жителя. И так же, как с идеями Циолковского, по началу мало кто верил, что "на рынке продается больше двух компьютеров". Лишь упорство и неустанный труд компании Microsoft во главе с ее лидером, перевернув мир персональных компьютеров и их пользователей,

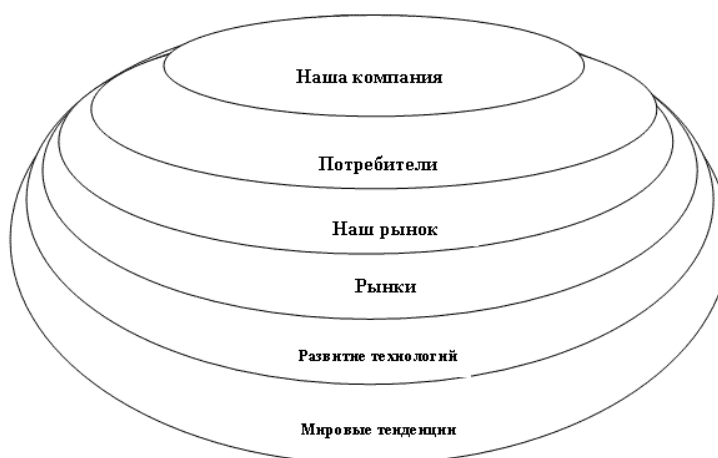
сформировали наше представление о современной операционной системе.

Еще один важный аспект, который выделяет визионера среди обычных людей, можно продемонстрировать на следующих фактах: работа Циолковского стала стремительно продвигаться вперед после того, как он ознакомился в 1896 году с книгой А. П. Федорова "Новый способ воздухоплавания", исключая воздух как опорную среду; а Билл Гейтс разработал свою первую знаменитую операционную систему MS-DOS, взяв за основу перекупленный "за копейки" в 1980 году продукт компании "Seattle Computer Products" — QDOS. Также параллельно с Microsoft разработки графического интерфейса для компьютеров вела компания Apple Macintosh. Что же мы видим: ни Федоров, ни Паттерсон (разработчик QDOS) не стали инициаторами значительных перемен. Возможно, они и не хотели, хотя я в этом сильно сомневаюсь. По-моему, секрет здесь кроется в другом. "Обычный" изобретатель или разработчик исходит из интересов удовлетворения существующих потребностей. Создавая новую идею или продукт, он отталкивается только от насущных проблем. Изобретатель, обладающий Видением, сначала "забегает" далеко вперед, четко и в деталях представляет отдаленный системный результат и только потом начинает проводить конкретные исследования, "подгоняя" их под "заданный стандарт". В этом смысле Визионер как бы отталкивается не от настоящего, а от будущего. Все его изобретения направлены не на решение существующих проблем, а на сокращение расстояния между известным ему будущим и настоящим.

Подходы к формированию Видения

Итак, главное, что нужно при создании Видения — это выйти за рамки собственной системы (организации) и представить развитие большей системы, в которую вы включены. На схеме Логических уровней это отражается с помощью перевернутой пирамиды. Расширение пирамиды означает, что по мере удаления от ее вершины вы переходите к системам большего объема. Видение — это тенденции развития большей системы, в которой вы являетесь элементом. Определение Видения позволяет вашей компании как элементу системы предвидеть ее возможные изменения для

нахождения себе адекватного места в ее новом состоянии, то есть выжить и остаться актуальными после произошедших перемен. Последний тезис можно продемонстрировать на антипримере компаний-производителей паровозов и паровых двигателей, многие из которых не смогли пережить переход транспортных технологий от паровых двигателей к двигателям внутреннего сгорания, так как не были к нему готовы. Одним из непростых вопросов при создании Видения является определение уровня той системы, выше которой вы не будете "заглядывать". Логично, что чем больше ваша компания (размеры, объемы производства, доля рынка), а соответственно, больше и интеграция в другие системы, тем важнее для вас представление о возможных изменениях даже очень глобальных систем. К тому же небольшим компаниям не так-то легко провести всеобъемлющее исследование, анализ и сопоставление данных из разных систем. Обычно мы предлагаем нарисовать 4 - 6 окружностей, где одна включена в другую, и выбрать масштаб систем, соответствующий масштабу вашей компании. Например, "карта систем" может выглядеть так:



Начиная двигаться от самой большей из выбранных вами для анализа систем, вы постепенно приближаетесь к внутренней окружности, то есть к вашей компании. На каждом из уровней вы представляете, какие главные изменения могут произойти в данной системе? Каково может быть основное направление этих изменений? Какие сценарии развития будущего данной системы вы можете предвидеть? Переходя от системы к системе вы учитываете возможные влияния изменений в больших системах на меньшие. Таким образом, добравшись до

масштабов собственной организации, вам будет понятно, в каком окружении и в каких условиях ей, скорее всего, придется существовать. Конечно, такая процедура требует достаточно развитого системного мышления и вовсе не гарантирует, что представленное вами или вашей командой Видение окажется реальностью. Нет, эта работа просто увеличивает шанс на выживание вашей организации по сравнению с теми, кто подобными вещами не занимается. Также важно понимать, что такое действие не должно быть разовым, оно должно стать стилем функционирования лидера компании.

Видение можно рассматривать на двух уровнях: как вариант развития большей системы и как лучший вариант развития вашей компании.

Для того чтобы определить Видение, хотя бы в собственной сфере бизнеса, нужно представить, что произойдет в системе, даже если вас и вашей компании в этой сфере не будет, то есть, что обязательно случится в этой области бизнеса при вашем участии или без него. Например, появление массового, экологически чистого водородного автомобильного двигателя или подобного ему должно было случиться независимо от какой-то конкретной компании. Весь вопрос в том, какая из них первой предложит потребителям оптимальное решение.

Введение в бизнес-среду понятия "Видение" коренным образом меняет подход к пониманию целей маркетинга. Исходя из системного взгляда на взаимодействие потребителей и производителей товаров и услуг, можно сказать, что теперь каждая компания стремится заглянуть в будущее и предугадать, как в изменившейся системе изменятся потребности людей, чтобы быстрее и эффективнее, чем другие компании, предложить способы удовлетворения этих потребностей. На наш взгляд, такая точка отсчета отличается от варианта, когда маркетологи сначала создают потребности "из воздуха", а потом с помощью рекламы убеждают, что нам (покупателям) просто жизненно необходим предлагаемый ими товар. Лично для меня примером последнего была приобретенная женой сковородка "Тефаль" со специальным красным кругом для определения степени нагрева, без которого она и раньше обходилась, и сейчас им не пользуется, хотя стоила эта сковородка на треть дороже той, что без круга. Также в качестве примера того, как разные компании пытаются

предсказать развитие технологий и появление новых желаний потребителей, можно привести "борьбу на рынке мобильных устройств". Примерно в одно и то же время производители карманных компьютеров (КПК) и сотовых телефонов пришли к выводу, что покупателям был бы интересен продукт, сочетающий в себе функции и того, и другого. Поэтому и те, и другие производители ринулись заполнять рынок своими предложениями. Казалось бы, достаточно дополнить КПК еще одним блоком, и его можно будет использовать в качестве телефона. Но как показывают два последних года, пока что лучшим спросом пользуются Смартфоны — телефоны, дополненные функциями карманного компьютера. Как выяснилось, габариты КПК не очень удобны для использования его в качестве телефонной трубки. Также дополнительные насадки были сопоставимы по цене с самим компьютером. Первоначальные затраты производителей КПК были значительно выше производителей сотовых телефонов, да и количество пользователей телефонов было больше. Помню, года полтора назад, компания "Fujitsu-Siemens", вложив деньги в разработку и производство GSM-модуля для своих КПК, так и не выпустила его в продажу, поняв, что при цене в половину компьютера, он не будет пользоваться спросом. Из этого примера вытекает острая необходимость видеть развитие не только своего рынка, но и смежных рынков.

Еще один важный аспект, отличающий системный подход к развитию организации от обычного прогнозирования, заключается в том, что Видение нужно не для того, чтобы компании просто выжить в новом состоянии системы, а остаться ее значимой частью и быть ей полезной. Одно из определений гласит: система — это совокупность элементов, объединение которых позволяет добиться большего совокупного результата, чем простое сложение этих элементов. Такой прирост эффективности называется Синергетическим. Его обычно иллюстрируют метафорой, говоря, что иногда один плюс один может быть больше, чем два. Другой постулат теории систем гласит, что системы стремятся к достижению гомеостаза — баланса между потреблением и производством ресурсов. Отсюда следует, что любая система отдает предпочтение элементам, которые воспроизводят ресурсы, и борется с теми, кто пытаются только потреблять их, ничего

не предлагая взамен. Примером может служить сам человек, когда его иммунная система (часть большей системы организма) борется с болезнетворными бактериями (желающими жить за чужой счет) и защищает других бактерий, которые помогают организму (бифидобактерии). Так и в современной бизнес-среде: системе мало нужны организации, заботящиеся только о собственной прибыли, — "фирмы однодневки". И наоборот, все большую популярность приобретают компании и люди, чей личный успех сопряжен с идеей служения большей системе (например, номинанты ежегодного конкурса "Персона года", организуемого РБК). Отсюда следует, что, зная потребности системы, мы можем предложить ей способы удовлетворения этих потребностей и тем самым стать для нее важным и полезным элементом.

Три типа компаний в рамках социальной значимости

В этом месте повествования я бы хотел сделать еще одно пояснение относительно нашего взгляда на социальную значимость различных бизнес-компаний. Весь бизнес-мир можно мысленно поделить на три большие области. К первой области принадлежат организации, ведущие "паразитический" образ жизни, то есть абсолютно **асоциальные**. Их бизнес — торговля оружием и наркотиками, подпольная продажа человеческих органов, проституция и рабство. Единственная цель данных компаний — это нажива и обогащение за счет постепенного уничтожения той системы, в которой они развиваются. И это, правда, "моржа" в данных видах деятельности самая большая, но и опасность быть уничтоженными также самая высокая. Учесть данных элементов системы — постоянно скрываться и бороться с ее иммунитетом (в рамках государственной системы иммунитет — это силы МВД или Интерпола). По международной статистике средняя продолжительность "бизнес-жизни" не превышает 10-ти лет, и всем понятно, что они не просто выходят на пенсию. Естественно, никакое Видение и Миссия таким компаниям не нужны. Лично меня до глубины души поразила недавно увиденный документальный фильм из цикла "Журналистское расследование" о размахе и масштабе российского бизнеса по производству и продаже населению технического спирта.

К следующей области относятся **мимикрирующие** компании и

компании с устаревшими Миссиями. К последним я отношу, например, табачные компании. Завезенный испанцами в Европу табак сначала приобрел популярность как лекарственное растение: его использовали в виде компрессов и нюхательного порошка. Во многом такому распространению табака мы обязаны королеве Екатерине Медичи, которая примерно в 1561 по совету своего посла в Португалии Жана Нико (Jean Nicot) решила попробовать табак в качестве средства от мигрени. Как ни удивительно, головные боли у королевы прошли. И как следствие нюхание табака быстро стало модным при французском дворе. Ну, а дальше началась эра производства и продажи табака по всему миру, и примерно к 17 веку табак уже использовался повсеместно. На сегодняшний день, когда сотни тысяч людей умерли от различных видов рака, табачные компании с большой неохотой начинают признавать давно известную им статистику. Многие из них говорят, что они всего лишь удовлетворяют потребности курильщиков в сигаретах. Но ведь они сами и создают эту потребность. В этом и заключается мимикрия — псевдополезность компании.

Другой способ, который помогает подобным организациям удержаться в системе — это "социальная индульгенция". Вкладывая достаточно большие деньги в развитие клиник по исследованию рака, выплачивая компенсации пострадавшим, эти компании "пытаются обелить" свою репутацию в глазах потребителей. "Красиво", на мой взгляд, выходят из положения многие пивные компании: усиленно поощряя и приобщая молодежь к употреблению пива и слабоалкогольных напитков, они спонсируют спортивные организации и мероприятия. Видение и Миссия таким компаниям, конечно, нужны. И вы можете найти их в огромном количестве, практически на каждом зарубежном и отечественном сайте. Одна проблема: мы почему-то не верим тому, что там написано, и, следовательно, не хотим работать с такими компаниями. Также, например, мне трудно определить положение в системе таких организаций, как казино и игорные дома. Лично мне не понятна их социальная значимость.

Третья область включает в себя **социально полезные** компании, чей бизнес может строиться на реальном удовлетворении потребностей

большей системы и базироваться на принципах служения. Я специально употребил в предыдущем предложении глагол "может", имея в виду, что не все компании, которые могут быть в полной мере социально признанными, сегодня являются таковыми. К компаниям третьей области мы относим строительные и транспортные компании, производителей электронной и бытовой техники, продуктов питания, а также многие другие, которые в своей деятельности исходят из реальной заботы о своих потребителях и строят отношения с ними на позициях "выигрыш-выигрыш". Именно эти компании, мы считаем, в первую очередь нуждаются в качественной разработке собственного Видения и Миссии для построения долгосрочных и плодотворных отношений с большей системой. К счастью, социально-полезные компании, по своей сути, составляют львиную долю современного бизнеса.

Миссия

После небольшого отступления мы можем перейти к следующему этапу системного построения организации — к определению ее Миссии. В идеале именно в таком порядке строится компания: Видение, Миссия и только потом формулирование целей, подбор персонала, определение стратегий работы и т.д. Хотя, если у вас уже имеется компания, никогда не поздно осознать и сформулировать более точно ее Миссию. Используя слово "осознать", я хочу подчеркнуть, что даже если никто в организации до сих пор не озадачивался этим вопросом, Миссия, так или иначе, есть или была. Чаще всего на начальном этапе Миссия организации во многом совпадает с личной Миссией ее создателя/создателей (Билл Гейтс, Ричард Бренсон), поэтому даже если учредитель не формулировал Миссию явно, то где-то в глубине души она могла быть.

Что же такое Миссия, и зачем она нужна организации? В некоторых книгах по стратегическому менеджменту Миссия определяется как стратегическая цель. С одной стороны, это отчасти так, с другой — это сильное упрощение, искажающее саму идею. Да и зачем тогда вводить новое понятие, если уже есть старое — "стратегическая цель"?

Миссия в общем понимании — это "конечная" цель создания и существования организации, иначе говоря, ее предназначение. Одна

из целей компании по отношению к своим создателям может заключаться в формировании дохода и увеличении прибыли (иначе не было бы смысла создавать бизнес-организацию), но такая цель не может быть Миссией. Можно, конечно, не морочить себе голову всеми этими изысканиями и самозабвенно стремиться к зарабатыванию как можно большего количества денег, но тогда трудно быть уверенным, что созданный бизнес имеет шансы на долгосрочное процветание и почитание. Как я уже говорил выше, мне трудно увидеть другой смысл существования табачных компаний, кроме как в выкачивании денег из людей, приобретающих зависимость от курения.

Формирование Миссии

Предназначение компании формируется ее лидером/лидерами на основе Видения с целью служения и созидания каких-либо благ для большей системы. Именно поэтому на рисунке Миссия направлена не внутрь пирамиды, а во вне — в большую систему, показывая, что при создании компании полезно заботиться не только и не столько о собственных интересах, сколько об интересах других. Миссия — это вклад вашей компании в реализацию того самого Видения, которое вы создали ранее. Как вы помните, Циолковский, Форд, Дисней, Гейтс и другие не только нарисовали возможное будущее, но и прикладывали все возможные усилия, чтобы увлечь за собой последователей, приблизить это будущее и сделать его настоящим. Метафорой понимания Миссии может служить следующая ситуация: допустим, вы смогли предсказать, что в ближайшие 10 лет системе (рынку, потребителям) захочется жить в совершенно новом городе с уникальным дизайном и инфраструктурой. Город в данной метафоре — это Видение, то есть то, что случится в будущем независимо от вас. Далее вы очень внимательно анализируете ваши ресурсы (способности, навыки, знания, технологии) и ценности для определения того, чем бы вы могли быть полезны системе при строительстве этого города и в чем лично вам было бы интересно участвовать при его возведении. Область перекрытия ваших возможностей и интересов и может стать вашей Миссией. Следуя аналогии, вы, например, скажете: "Хорошо осознавая свой потенциал, ради повышения удобства горожан, я готов взять на себя разработку и построение уникальных транспортных путей в новом городе". Далее вы разрабатываете систему целей по реализации вашей Миссии и

составляете соответствующий бизнес-план. Таким образом, из сочетания Миссий разных компаний и будет складываться будущее системы, в данном случае — новый город. Я специально все продемонстрировал на простом материальном примере построения города, хотя Миссия включает в себя и нематериальные стороны.

Главная мысль заключается в том, что компания берет на себя Миссию, обязательство по созданию чего-то полезного для большей системы (потребителей разного уровня), за что благодарные потребители любят и финансируют такую компанию, а система заботится о ее существовании. И в этом принципиальная разница между здоровым бизнесом и "не очень здоровым". Здоровая бизнес-организация — это та организация, которую лидер создавал прежде всего ради личного удовольствия и саморазвития, а не ради единственного способа заработать на жизнь; организация, которая работает не ради получения сверхприбыли, а ради преумножения общего блага, и получаемая ей прибыль является всего лишь одной из форм благодарностей от потребителей. И здесь мы говорим не об альтруизме, а о возможности быть полноценным элементом современной системы взаимоотношений "потребитель - бизнес-организация".

Любой человек, понимая, что компания была создана ради наилучшего удовлетворения его потребностей, будет с легким сердцем отдавать собственные деньги в качестве адекватного вознаграждения за проделанную для него работу. И даже после этого он будет испытывать чувство глубокого уважения и благодарности к такой компании, предпочитая ее другим и строя с ней долгосрочные отношения.

Как известно, каждому герою дается соответствующая Миссия — так и в бизнес-мире каждая компания выбирает собственное уникальное предназначение, отличающее ее от других компаний. И природа, и бизнес не терпят двух абсолютно идентичных "особей". Полное дублирование функций и потеря индивидуальности элементами системы приводит к усложнению взаимосвязей и трате лишних ресурсов. Вы наверняка знаете на личном опыте, что происходит с организацией, когда в одном отделе работают два сотрудника с

пересекающимися функциями: сами толком не работают и другим не дают. В подобной ситуации остаться должен более способный и рентабельный элемент, а дублер будет вынужден покинуть систему. Отсюда мы можем сделать вывод, что копирование чужой индивидуальности: Миссии, названия, имиджа, фирменного стиля, логотипа — допустимо только для изначально слабых компаний в качестве способа выйти на рынок. Говорить о долгосрочной реализации такой организации не представляется возможным. Если кампания строит свой бизнес на производстве продукта-подделки и пытается присвоить себе чужую славу и прибыль, то мы отнесем ее к "компаниям-паразитам". Если же ее продукт лучше предлагаемого кем-то на рынке, мы не видим смысла в подобной мимикрии. Раз уж вы производите для системы какие-то уникальные продукты и услуги, то позаботьтесь о том, чтобы потребители заметили вашу уникальность!

Самоидентификация/Личностное своеобразие компании

Определив Видение и собственную уникальную Миссию, вы можете совершенно иначе подойти к выбору названия для своей организации, ее стилистическим особенностям. Кем себя считает ваша компания среди других подобных компаний, что ее выделяет? Какова ее идентификация, специфическая роль в системе? Как в названии и логотипе отражается Миссия компании? Чем четче в головах людей будут отражены ответы на приведенные вопросы, тем легче им будет строить коммуникацию с данной организацией. Если Личностное своеобразие компании никак не связано с ее деятельностью и предназначением, или ее имя абсолютно не выделяется на фоне десятков подобных организаций, то потребитель не сможет быстро идентифицировать данную компанию на рынке, а значит, и воспользоваться ее услугами. Личностное своеобразие (точка пересечения двух пирамид) — это "магический" шлюз информационного обмена между макросистемой (внешним миром) и микросистемой (внутренним миром компании). Личностное своеобразие находится на вершине нижней пирамиды Логических уровней, что демонстрирует аккумуляцию всех особенностей организации в ее идентификации. В качестве пояснения последнего, довольно громоздкого предложения, можно сравнить Личностное своеобразие с ядром атома: по размеру вроде бы очень маленькое, но

энергии в нем заключено очень много. Именно поэтому название компании важно не только потребителям, но и ее сотрудникам. Людям не все равно, с какой компанией себя идентифицировать. Это всегда приятно, когда работники с гордостью и удовольствием произносят имя своей компании, считая себя ее частью.

Уровень Ценностей и корпоративной культуры

Следующий Логический уровень в описании компании, к счастью, более привычен для большинства современных менеджеров, хотя до его однозначного понимания и грамотного применения еще далеко, — это уровень Корпоративной культуры. Данный уровень очень эфемерен (его невозможно пощупать), и в то же время имеет ключевое значение для существования организации. Значение корпоративной культуры любят сравнивать с водой для рыбы и воздухом для человека. И рыба, и человек не могут жить без соответствующей среды обитания, но только замечают они наличие этой среды, когда теряют к ней доступ. Иначе говоря, человек осознает, что воздух существует и очень важен для жизни только тогда, когда его лишают возможности вдохнуть. Так и корпоративная культура формирует среду обитания для сотрудников компании. И среда эта может быть разной: доброжелательной, уважительной, развивающей, активизирующей, свободной, угнетающей, ущемляющей, стрессовой, недоброжелательной, лицемерной и т.д. Заметить наличие определенной культуры чаще всего можно в двух случаях: если возникшее в компании затруднение выходит за рамки привычных решений, и вы вынуждены рассмотреть ситуацию с более широкой перспективы; и если вы являетесь новым сотрудником и воспринимаете внутреннее пространство и дух компании "незамутненным" взглядом.

Самое важное в понимании корпоративной культуры — ее не может не быть! Либо ее формируют и развивают сознательно, либо она формируется стихийно и подчиняет себе людей. (Примером может служить известная шутка по фильму "Матрица" о том, что "The Matrix has you".) В силу своей эфемерности и стабильности, устоявшуюся культуру изменить довольно трудно. Даже если мы будем вводить в компанию сотрудников с "новым мировоззрением", вся работа может пойти насмарку из-за действия закона "Бочки с солеными огурцами", в

которой любой брошенный свежий огурец быстро просаливается. Правда, этот же закон облегчит работу, когда мы выстроим подходящую для нас культуру: нам не нужно будет "воспитывать" каждого новичка, его воспитает сама среда. Зная или догадываясь о подобных закономерностях, некоторые компании, решившие кардинально изменить собственную корпоративную культуру, сначала прибегали к массовым увольнениям носителей старой культуры. А "некоторые из некоторых" додумывались еще и до того, что корпоративная культура во многом определяется личностями владельцев компании и топ-менеджеров — и простой смены кадров в среднем и нижнем звене без перемен в "голове рыбы" будет недостаточно. Поэтому последние из приведенных (и не последние по эффективности) компаний прежде всего начинают с коучинга своей управляющей верхушки. Только выявив реальные ценности руководителей компании и центральных менеджеров, их поддерживающие и ограничивающие убеждения, а также при наличии желания чего-либо изменить в этой сфере, консультанты могут предложить систему мер и мероприятий, направленных на осознанное формирование корпоративной культуры.

Особенности построения корпоративной культуры

Хотя понятия ценностей и убеждений довольно абстрактны, работа по их перестройке требует конкретных материальных шагов, процедур и инструментов. Каждая ценность, каждый корпоративный закон должны найти конкретное отражение в производственных и функциональных инструкциях, в прописанных и донесенных до сотрудников формах взаимодействия и взаимоотношений. Именно этот процесс требует особого внимания и аккуратности, зачастую растягиваясь на длительный период времени. Если компания решила воплотить ценности внутренней открытости и внимания к мнению каждого, например, в форме "анонимного ящика обратной связи для руководителя", то очень важно точно описать инструкцию его использования, разъяснить ее сотрудникам, и, самое главное, выполнять данные инструкции руководителю. Мне знакомы случаи, когда, несмотря на надпись: "Вся почта читается лично мной каждый вторник. Ген. директор И. И. Иванов", сотрудники стали замечать, что письма скапливаются и не изымаются из ящика довольно долгое время. Такие, возможно, случайные недочеты дорого обходятся

компании после того, как сотрудники начнут говорить: "Ну вот, все вернулось на круги своя, все это было для проформы". Если в качестве аналогии взять процесс изменения системы ценностей и убеждений в рамках доктрины какого-либо государства, то быть уверенными в устойчивом разделении большинством людей нового общественного порядка можно только после смены хотя бы одного поколения. При этом важно изолировать "новое" поколение от носителей старого мировоззрения. В случае невыполнения данного условия и при наличии глубинных культуральных убеждений, противоречащих насаждаемой парадигме, время, необходимое для перемен, естественно, увеличивается. Конечно, это очень упрощенное представление процесса изменения государственного строя — просто для более подробного рассмотрения этого вопроса требуется отдельная статья. Мы же вернемся к анализу путей перестройки корпоративной культуры в бизнес-организациях. Поскольку смена поколений сотрудников в компаниях происходит гораздо быстрее, чем обновление населения в государстве, то и времени на перестройку культуры потребуется значительно меньше, хотя и не мало. Нам также важно будет понять следующее:

- кто из имеющейся команды готов адаптироваться к новым условиям, а с кем придется расстаться;
- какими средствами мы будем обеспечивать переходный период и прививать новую систему правил;
- на основании каких критериев мы будем набирать новых сотрудников;
- что поможет "новичкам" быстро и четко понимать основные постулаты корпоративной культуры и легко в нее встраиваться.

Критерии и стандарты качества

Еще один значимый элемент на этом логическом уровне — критерии работы и качества, принятые в компании. Как показывает неутешительная практика, руководители многих российских компаний часто сами не имеют четкого представления о критериях (выраженных в конкретных сенсорных значениях) либо не могут их выразить в ясной форме. Что же тогда требовать от обычных сотрудников?

Не менее редки примеры использования в организациях "двойных

стандартов": требования, предъявляемые к сотрудникам, могут не соблюдаться менеджерами и руководителями компании или декларируемые официально критерии могут расходиться с теми, на основе которых производится оценка качества труда сотрудника. Например, после проведенного в магазине обучения от продавцов могут потребовать более внимательного отношения к покупателям, более точного выяснения и удовлетворения их потребностей в процессе продажи.

Следуя новым требованиям, продавцы будут вынуждены расходовать больше времени на обслуживание каждого клиента, и, несмотря на повышение долгосрочной эффективности продаж, количество завершенных сделок за день сократится. В некоторых случаях продавец может даже предложить не покупать товар сегодня, а подождать до следующей недели, когда в магазин будет доставлена более подходящая для покупателя модель интересующего товара. Если при этом результативность работы продавца будет по-прежнему измеряться в старых критериях, а именно в объеме дневной выручки, то это приведет к противоречию между декларируемыми и реальными требованиями.

Еще один пример слабого осознания критериев качества многие из вас могли испытать на себе (во всяком случае, я несколько раз попадал в подобные ситуации). Представьте себе новый "весь из стекла и бетона" супермаркет электронной техники в центре Москвы. Все: от отделки торгового зала до униформы продавцов-консультантов — указывает на "продвинутость" и современность компании, поэтому хочется ожидать такой же "продвинутости" и от обслуживающего персонала. Каково же было мое удивление, когда от красиво одетого продавца, стоящего за стойкой в стиле "хай-тек", неприкрыто повеяло совдеповским ненавязчивым сервисом.

Подобный диссонанс я встречал также и в гостиницах, и в ресторанах, объясняя себе данный феномен переходным периодом от социализма к капитализму. Противоположные яркие переживания также были испытаны мной, когда впервые попал в компанию "Эрнст энд Янг" (точнее говоря, в ее московский офис). Эта организация хотя и носит то же имя, что и все другие подразделения во всем мире, является

чисто российской компанией, а не одним из зависимых филиалов. Я до сих пор не знаю, на каком рынке труда они подбирают свой персонал и что они с ним делают. При условии, что там работают наши с вами соотечественники, у меня каждый раз создается устойчивое впечатление: я попал в первоклассную западную компанию. Умом я понимаю, что эти люди, работающие на самых разных должностях (от технического персонала до топ-менеджеров) выходцы из того же прошлого, что и все остальные россияне, но "в душе" и в работе они совсем другие.

Примеры таких компаний (а их, к счастью, с каждым годом становится все больше) вселяют в меня надежду на то, что и "на нашей улице" наступит соответствие между заявляемой Миссией, осознанием критериев качества и поведением сотрудников компании.

Технологии и стратегии развития организации

Следующий этап системного рассмотрения бизнес-организации логично вытекает из всего предыдущего материала. Это стратегический (или технологический) уровень. Организация, как и человек, для достижения поставленных целей должна обладать различными способностями, умениями и стратегиями. Одними разговорами о великих делах мир к лучшему не изменишь, достойную продукцию или услугу не произведешь и денег в итоге не заработаешь. Сегодня технологический уровень развития компании важен как никогда. Те компании, которые владеют наиболее эффективным способом производства, имеют шанс выйти вперед в нескончаемой гонке на выживание в рыночной экономике. Еще до начала 20 века технологии менялись со скоростью движения старой телеги: для повышения производительности мануфактуры вам нужно было только увеличивать количество станков и работников. К настоящему моменту мы уже пережили этап, когда эффективность и процветание компании определялись только совершенством производственных технологий. Все и так знают, что многие бренды бытовой, электронной и компьютерной техники производятся в странах востока — часто даже на одном и том же заводе. Множество новомодных "примочек" в телевизорах и домашних кинотеатрах от разных производителей отличаются только зарегистрированными названиями, а по своей сути предлагают потребителям сходные

функции.

Все больший приоритет у компаний мировых лидеров приобретают гуманитарные технологии, то есть связанные с людьми. То, что раньше считалось искусством, сегодня подвергается глубинному системному анализу и переводится на язык качественных и количественных показателей. Технологии управления, технологии принятия решений, технологии развития организации, технологии построения команд, технологии внедрения корпоративной культуры, технологии продаж, стратегии ведения переговоров, стратегии мотивации, стратегии обучения и развития персонала и так далее — все эти названия становятся привычными для руководителей компаний и топ-менеджеров.

Рынок и технологии производства меняются столь стремительно, что сегодня главным лимитирующим звеном становятся не финансовые или сырьевые ресурсы, а люди. У нас нет времени, как 50 лет назад, ждать, пока молодой специалист методом проб и ошибок приобретет свое опыту и выйдет на уровень рентабельности его содержания в компании. За максимально короткий срок мы должны передать ему не только огромное количество новых знаний, но и, самое главное, навыков. Специалист в любой области уже не может спать спокойно, зная, что за плечами у него есть хорошее высшее или специальное вузовское образование — в наше время практические знания и навыки устаревают и обесцениваются гораздо быстрее, чем подвергаются инфляции деньги. Рынок квалифицированных кадров за последние 10 лет "вычерпан до самого ила". Это еще лет 6 - 7 назад можно было найти продавца или менеджера по продажам с высшим образованием. Сегодня, как сказал один мой знакомый директор крупной торговой компании, от тех, кто приходят на должности продавцов, не только нельзя ожидать высокого уровня продаж, но и некоторых из них просто опасно выпускать в торговый зал. Поэтому бремя "огранки потенциальных кадровых алмазов в бриллианты" полностью ложится на плечи самой компании. Именно те организации, которые инвестируют в развитие собственного персонала, ведут мониторинг наиболее перспективных сфер его развития, имеют в своем штате сотрудников, отвечающих за аккумуляцию передового опыта компании и его грамотную передачу

молодому поколению специалистов; организации, которые создают собственные центры обучения и переподготовки сотрудников, могут надеяться на свободную вакансию среди компаний будущего.

Контроль развития и аттестация кадров

Также для повышения отдачи от вложений в обучение персонала полезно использовать адекватные формы контроля. К сожалению, многие компании, внедряющие корпоративное обучение, либо забывают о необходимости контроля, воспринимая обучение как дань современной бизнес-модели, либо испытывают трудности в выборе критериев оценки. В первом случае может возникнуть ситуация, о которой мне рассказывал знакомый тренер. Работая по заказу одной организации, он выезжал с группами ее сотрудников на загородные базы отдыха, как бы для проведения тренинга. По прибытии на место участники тренинга просили сразу выдать им листы обратной связи, и за хорошую оценку работы тренера, а также за бар, сауну и свободное время предлагали оставить их в покое и просто дать им расслабиться. При этом все были довольны: сотрудники фирмы отдыхали за счет компании, тренер получал свою зарплату, а руководители отдела развития персонала ставили очередные галочки и отчитывались за использование бюджета. Во втором случае аттестация может быть слишком формализована и не отражать реальной картины результатов обучения. А чаще критерии оценки обучения вообще неадекватны и сводятся к единому критерию — деньгам. Например, обучали продавцов ценностно ориентированным продажам, умению собирать информацию об истинных потребностях покупателей, а оценивают результативность, как я уже говорил раньше, только количеством обслуженных покупателей в день и общей дневной выручкой. Эти критерии никак не отражают того, какой продавец больше узнал и лучше удовлетворил потребности покупателя; того, остался ли доволен покупатель общением с продавцом, возникло ли у него желание прийти в магазин еще раз и рассказать о нем родственникам и друзьям. Наличие таких разногласий в критериях оценки сильно демотивируют персонал и обесценивают саму идею обучения. Здесь полезно будет еще раз вспомнить о предыдущем логическом уровне и о том, что только соответствующая корпоративная культура, ориентация на профессиональные и личные

ценности людей могут сделать процесс обучения по-настоящему ценным и продуктивным.

Подходы к выбору технологий реализации целей организации

Учет всех предыдущих уровней поможет компании выбрать из огромного числа существующих стратегий и приемов достижения целей только те, которые наиболее полно отвечают ценностям, личностному своеобразие и миссии компании. Вряд ли организация, проповедующая ценности открытости, взаимного уважения и доверия, будет вменять в обязанности своих менеджеров еженедельное заполнение специальных бланков учета непрофильного использования подчиненными рабочего времени, ресурсов и оборудования компании. Такое "стукачество", предложенное службой безопасности для повышения эффективности работы персонала, послужило причиной ухода не одного менеджера из данной компании. Некоторые фирмы, озабоченные какой-то одной идеей и не рассматриваемые собственное развитие системно, иногда становятся жертвами безответственного подхода к выбору стратегий и средств продвижения на рынке. Например, в погоне за быстрыми результатами при раскрутке компании, при переделе рынка, в "борьбе за клиента" компании необдуманно используют инструменты "черного PR", а потом месяцами или даже годами не могут отмыть собственную репутацию. Особенно удивляют случаи, когда компания, позиционирующаяся как новаторская и креативная, позволяет себе "скопировать" стиль рекламы "соседа по рынку", надеясь перехватить его покупателей. Или когда, проповедуя высокие стандарты качества товаров и услуг, организация не находит ничего лучшего, кроме указания на низкое качество, предоставляемое всеми другими компаниями.

Проектное управление, делегирование полномочий и корпоративные знания

И последний важный момент развития организации на данном логическом уровне. Многие крупные российские компании дорастают до проектного управления и делегирования полномочий. Для эффективного перехода на новый уровень управления менеджерам нужно обладать навыком разработки стратегий и создания

технологий. Традиционно технологическое мышление больше ассоциировалось с производством, поэтому сегодня мы спокойно говорим о создании гуманитарных технологий управления людьми, управления временем, разработки и внедрения проекта, подбора персонала, постановки целей и контроля над их реализацией и т.д. Многие менеджеры, желающие продвинуться по карьерной лестнице, сталкиваются с проблемой передачи дел: самим им заниматься определенными вещами уже неинтересно, а передать их никому другому толком не могут. Им кажется, что лучше них никто не справится с конкретной задачей, и поэтому либо они все время вмешиваются в работу подчиненных, тратя лишнее время, либо, наоборот, полностью оставляют их без внимания. И то, и другое приводит к падению результативности работы в целом, увеличению нагрузки на менеджеров, к снижению их мотивированности и разочарованию в системе делегирования полномочий. Такой вот замкнутый круг.

Еще одна проблема, растущая на этой же почве, — потеря корпоративных знаний. Стоит ключевому сотруднику уйти из компании, и эффективность работы его отдела может сильно снизиться на недели, а то и на месяцы. А такого резерва времени у организации может не быть. Даже если вы подберете на его место адекватного специалиста с опытом работы (что с каждым днем становится все труднее), ему понадобится время, чтобы вникнуть во все тонкости и специфику работы. И вполне понятно, что ни одна типовая должностная инструкция не объяснит человеку, что конкретно ему нужно делать на новой должности. Где же искать выход? А выход — в обучении менеджеров навыкам структурирования собственной работы, выделения в ней ключевых аспектов и шагов, а затем создания на этой основе качественных инструкций и технологий. Объем работы, конечно, большой, но когда в организации накопится банк эффективных стратегий управления, где будут четко прописаны цели, критерии и основные шаги выполнения различных задач, вопрос делегирования полномочий и передачи дел снимется сам собой. Поэтому одним из критериев готовности менеджера к повышению по должности будет подготовленная и апробированная им система технологий и "пакет инструкций" для приходящего ему на смену сотрудника. При этом, если вы заметили, главный выигрыш

компании заключается не только в сохранении и преумножении знаний, а еще и в формировании совершенно нового поколения управленцев, способных системно мыслить, структурно подходить к собственной организации труда, что неизбежно становится основой их профессионального и карьерного роста!

Поведение и действия организации

Смысл логического уровня "Поведение" вытекает из его названия. На этом уровне мы можем рассмотреть, как все проповедуемые ценности и используемые компанией стратегии и технологии реализуются в конкретных действиях сотрудников. Миссия в упрощенном виде — это глобальная цель, а для превращения ее в конечный результат нужно совершить определенные действия. Анализируя поведение организации, мы можем провести своеобразную "инвентаризацию" и понять, а что делает каждый отдел и чем он должен заниматься, исходя из Миссии, целей и задач организации. Именно то же самое полезно проделать и в отношении отдельных сотрудников. Затем необходимо "отфильтровать" все лишние действия, не приводящие к достижению цели, но отнимающие ресурсы, и подумать, какие новые способы поведения следует добавить в арсенал сотрудника или отдела для повышения его гибкости функционирования. Такой анализ позволит выявить возникающие пересечения функциональных обязанностей у разных сотрудников, а значит, и сделать более четким понимание ими своей должности. Как я уже писал ранее, именно по диссонансу между поведением рядовых сотрудников и заявленной Миссией обычно невооруженным взглядом определяется слабая корпоративная культура в компании. Такие аспекты функционирования компании, как поведение на оперативных совещаниях, формы взаимодействия в коллективе и общение с потребителями, требуют сознательного формулирования, а иногда и "встраивания" в поведение сотрудников с помощью обучения.

Еще один нюанс на уровне "Поведение" заключается в том, что многие компании, понимающие важность обучения среднего и старшего менеджмента, порой, не обращают внимания на нижний уровень персонала. А ведь именно их поведение и окажет самое "неизгладимое" впечатление на потребителя. Был у меня такой случай. В разгар ремонта мне понадобились новые межкомнатные двери.

Найдя чуть ли не на другом конце города фирму, предлагающую элитные полнодеревянные испанские и итальянские двери, я был доволен и качеством товара, и уровнем общения менеджеров. Казус возник позже, когда менеджер, взяв деньги, предложила мне съездить на склад и выбрать товар. Склад был недалеко, но без машины туда добраться было трудно в виду отсутствия пешеходной дороги — одна сплошная грязь. А вот когда я попал на склад, тогда я и познал всю "элитарность" общения тамошних грузчиков и рабочих по складу. Нет, я не требую от них высшего образования, но когда при входе в полутемное холодное помещение (перечитайте это предложение, когда перейдете к уровню "Окружение") вас никто в упор не замечает, это как-то странно. А потом становится еще интереснее: после привлечения к себе внимания и объяснения цели прихода мне с метасообщением "достали уже эти покупатели" было предложено самому выбрать из составленных в кучу вдоль стены дверей то, что мне нужно. Ну, я же не знал, что у них такой уровень обслуживания... Ведь после работы заехал, в костюме и при галстуке, а все двери мало того что тяжелые, так еще и в грязной упаковке! В общем, мне очень нужны были двери... И я никому, никогда не говорил, где их купил.

Окружение

Уровень "Окружение", хотя и самый нижний, зато самый обширный. Это и есть та окружающая среда, то пространство, в котором все сотрудники компании совместно реализуют ее Миссию. Мы находимся в окружении наших потребителей, партнеров, поставщиков, "соседей по рынку", всевозможных государственных служащих и так далее. Полезно осознать, кто из всего многообразия людей является нашей "сферой обитания": для кого работаем мы и кто работает для нас, то есть вместе с нами движется к Миссии. Важно, с одной стороны, уметь замечать и удерживать значимых для реализации наших целей людей, а с другой — во время освобождаться от тех, кому с нами не по пути.

Также к этому уровню относится весь предметный мир, связанный с деятельностью компании. Умение выстраивать приоритеты в покупке оборудования, оргтехники и других предметов "труда и быта" позволит более продуманно и экономно вкладывать деньги организации только в те вещи, которые действительно необходимы

для реализации ее главной цели. Простейшие вопросы относительно организации эффективных рабочих мест для каждого отдела и каждого сотрудника в нем я оставляю в стороне, понимая, что это и так всем ясно. Не стоит ожидать от служащего эффективной работы даже после лучшего обучения или внедрения передовой технологии, если у него нет адекватных средств производства. Эра создания компьютеров "на коленке" в гараже осталась далеко позади в воспоминаниях Хьюлета и Паккарда.

Коснемся вопроса качества продукции и услуг. Именно они являются вещественным выражением Миссии. Имея дело с товаром или услугами, потребители убеждаются в правдивости тех лозунгов, которые так щедро распространяют производители. Одной из тенденций, ставшей традиционной в восприятии людей, является ожидаемое снижение качества, после того как компания твердо встанет на ноги и завоюет внимание потребителя. Это касается в первую очередь производств продуктов питания, где постепенно удешевляются рецептура и ингредиенты, и сферы услуг, в которых снижается уровень обслуживания и внимание к клиентам. В наше время, когда возможности выхода на рынок ожидают десятки компаний со схожей продукцией, покупатель никогда не простит такого обхождения с собой. Все знают, как тяжело приходится отечественному автотранспорту, но от этого не становятся менее смешными попытки российских автокомпаний вкладываться в имиджевую рекламу и PR, когда товар-то на самом деле далек от идеала.

Последний аспект, который я считаю важным осветить в этой статье, — это влияние оформления пространства организации на впечатления потребителей. Например, интерьер магазина также важен для потенциального покупателя в начале коммуникации, как и "одежка человека в начале знакомства". Логотип, корпоративный стиль, фирменная одежда, планировка помещения, его цветовая гамма — все это вещественные выражения Личностного своеобразия компании, по которым человек выстраивает свое восприятие и отношение к организации.

Приведу такой пример. Компания, производящая и продающая

оптом и в розницу свой товар, удивлялась, почему так слабо идут продажи в их торгово-выставочном зале. Все оказалось банально, но совершенно незаметно для руководителей компании. Представьте себе: рабочие места менеджеров и продавцов располагались на подиуме у стены и были отгорожены от остальной части зала высокой стойкой. Когда я впервые увидел это сооружение (внешне даже красивое), то про себя назвал его "редутом". Продавцы сидели за компьютерами, и край стойки был у них на уровне груди, так что они спокойно выглядывали оттуда, общаясь с покупателями. А со стороны клиентов высота "стены" была такой, что приходилось все время смотреть на продавца снизу вверх. Одна сцена показалась мне особенно смешной, когда мужчина, ростом чуть ниже среднего, стоял на носочках в процессе общения с менеджером, а когда ему предложили расписаться в накладной, он чуть ли не подпрыгивал, чтобы дотянуться до бумаги. Мы думаем, мало кому понравится находиться в позиции просящего, да еще за собственные деньги. А компания при этом проповедовала чуть ли не индивидуальный подход к своим потребителям. Время от времени полезно зайти в собственный торговый или презентационный зал и посмотреть на него глазами постороннего человека: какую информацию передает вам интерьер этого помещения, что он может рассказать о людях, в нем работающих?



Подводя итог всему вышесказанному, я хочу еще раз подчеркнуть, что мир уже стал другим, и скорость его изменения постоянно увеличивается. Нам как руководителям и участникам различных бизнес-процессов придется перестроить собственное мышление и управление организацией. Системное мышление не лучше и не хуже линейного — просто сегодня оно наиболее адекватно. Возможно, послезавтра нам понадобится какой-то другой способ восприятия реальности. Социальные, государственные, политические системы укрупняются и усложняются с каждым днем, а управлять системой могут только наиболее гибкие ее элементы, то есть обладающие наибольшим количеством степеней свободы. В нашем случае свобода прямо пропорциональна умению заглядывать в будущее дальше других, замечать большее число неявных взаимосвязей, чутко воспринимать различную обратную связь и быстро реагировать на изменения окружающего мира! Всего этого я вам от чистого сердца и желаю!